Philippe **Dumé** | David **Briggs**
Saad **Bennani** | Hervé **Borensztejn**

CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LA MÉTHODE ACE

Assimiler | **C**réer | **E**ngager

EYROLLES

Et si on changeait vraiment pour répondre aux besoins de l'économie et des évolutions sociétales ? Mais comment faire pour que les entreprises prennent le train en marche ? Pourquoi les organisations ont-elles tendance à s'opposer aux transformations ? Quelle démarche adopter pour surmonter cette inertie ? Comment éviter les angoisses et dépasser les blocages au moment d'évoluer ? Résolument pratique, l'ouvrage propose la méthode ACE (Assimiler - Créer - Engager) pour mettre en place le changement.

Tout responsable a besoin de modèles et d'outils pour analyser, organiser, mettre en œuvre le changement au sein de la structure dont il a la charge. La méthode ACE, et ses nombreux outils opérationnels, répond à ce besoin. C'est un véritable outil pratique de management au quotidien, fait pour accompagner les managers dans leur démarche.

L'ouvrage est accompagné de compléments en ligne, outils pratiques, à télécharger sur le site www.editions-eyrolles.com

Philippe Dumé, ancien consultant de McKinsey, a occupé plusieurs fonctions de direction générale au sein du groupe Alstom. Il enseigne à HEC Paris depuis plusieurs années sur l'amélioration de la performance industrielle. Il est diplômé de la London Business School et de l'Université de Manchester (UMIST).

David Briggs a occupé des fonctions de direction générale dans des contextes internationaux. Chez Alstom, il a mis en place une stratégie de développement et de transformation globale des activités de service. Il enseigne à Neoma sur le management et le marketing B2B.

Hervé Borensztejn, Partner de la practice Leadership Consulting de Heidrick & Struggles, a créé et piloté les directions de groupes internationaux. Il est également professeur associé à Paris-2 (Panthéon La Sorbonne Assas), coach de dirigeants et conférencier international.

Saad Bennani, spécialiste en transformation et Business ProcessReengineering, a cofondé le cabinet de conseil Karistem où il pilote de nombreuses missions de transformation pour des grands comptes de l'industrie et des services.

www.editions-eyrolles.com

CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LA MÉTHODE ACE

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016
ISBN : 978-2-212-56569-0

PHILIPPE DUMÉ - DAVID BRIGGS
SAAD BENNANI - HERVÉ BORENSZTEJN

Préface de Clara Gaymard

CONDUIRE LE CHANGEMENT AVEC LA MÉTHODE ACE

Assimiler – Créer – Engager

EYROLLES

PRÉFACE

Le livre de Philippe Dumé, David Briggs, Saad Bennani et Hervé Borensztejn vient combler un vide. Son titre est particulièrement bien choisi.

Les entreprises sont en première ligne dans une transformation entre deux mondes. Un monde du passé, structuré par le fordisme, une organisation scientifique du travail, qui était progressivement devenu notre zone de confort. Et un saut dans l'inconnu, l'incertitude, qui limite les possibilités de prévision et encourage l'adaptation aux situations. Ce saut concerne les entreprises à des degrés variés, mais il les concerne toutes, dès lors que les bouleversements – le numérique, la robotique, etc., ont un caractère transversal. Il est donc impératif, encore plus que dans un passé récent, de se transformer pour survivre.

Qu'est-ce qu'une transformation ? En géométrie, la transformation désigne une opération sur une figure ou un solide, sans que la surface et le volume de cette figure ou de ce solide n'en soient altérés. Or, le deuxième principe de la thermodynamique postule l'irréversibilité des transformations : toute évolution d'un système suppose une entropie. Conduire la transformation, c'est donc courir le risque d'une importante déperdition d'énergie. La réussir, c'est préserver au maximum les forces vives de l'entreprise et, si possible, quoi qu'en disent les lois de la thermodynamique, de les magnifier !

De ce point de vue, le livre que vous tenez entre les mains parvient à éviter un double écueil, fréquent dans les livres écrits sur le management.

Le **premier écueil** est celui de la prétention à l'objectivité absolue, à la modélisation parfaite. Depuis un siècle, de nombreux ouvrages présentent l'entreprise comme un système dans lequel transitent des flux. Un système à analyser, décomposer, découper ; puis, une fois que les pièces, c'est-à-dire les fonctions de l'entreprise, sont bien isolées l'une de l'autre, un système à remonter comme un enfant empilant ses briques de Lego.

L'entreprise comme système traversé par des flux : cela vaut pour décrire un processus industriel classique, qu'il faut effectivement analyser, objectiver et optimiser. C'est tout l'intérêt pédagogique de l'observation

© Groupe Eyrolles

tirée par Adam Smith de la fabrication des épingles dans la Normandie du XVIIIe siècle, puis du fayolisme et du taylorisme.

Cependant, une telle description de l'entreprise peut conduire à en avoir une vision statique. Si l'entreprise se trouve face à des marchés saturés et qu'elle doit se réinventer, que faire ? La constitution d'organigrammes et la division des tâches n'apportent que peu de réponses. L'optimisation de l'existant ne suffit plus : il faut bien se risquer à une vison, qui implique ensuite une transformation de l'organisation.

Et dans le processus de transformation, il est un flux qui ne trouve que très imparfaitement à s'objectiver – et c'est tant mieux ; l'être humain, avec ses raisons et ses affects, dont il faut susciter l'adhésion. La méthodologie exposée ici, pour être sériée, systématique et rigoureuse – vous allez lire des gens sérieux : il est des ingénieurs parmi les auteurs ! – prend bien en compte cet aspect. Réussir le changement implique de réunir une masse critique d'acteurs, et donc une direction qui incarne et porte une vision, au lieu de se réfugier derrière des process.

Le **second écueil**, lui aussi évité, n'est pas la prétention à l'objectivité totale dans la description de l'entreprise, mais celle à la subjectivité totale. L'entreprise ne serait plus qu'un agrégat d'individus, avec leur vision, leur énergie, leur créativité, leur bouillonnement : pour être séduisante, une telle vision me paraît utopique. Le consensus n'est pas spontané ; et si l'adhésion de chacun doit être recherchée, il ne s'agit pas de viser l'unanimité. Ne pas se réfugier derrière des process, certes : cela ne dispense pas d'un plan et ne dispense pas de réfléchir au coup d'après !

Et de ce point de vue, l'approche par les « phases » (assimiler côté direction, créer côté management ; engager côté opérationnels) et leur rétroaction permettent de se projeter dans l'avenir de manière concrète. Si le dirigeant d'entreprise doit renoncer à incarner pleinement l'ingénieur saint-simonien, il ne doit pas perdre tous les attributs du prince florentin…

Clara Gaymard

Paris, mai 2016

© Groupe Eyrolles

TABLE DES MATIÈRES

Préface 5

Avant-propos 13

Les modèles organisationnels en question

Chapitre 1 > État d'urgence : libérez le *business model* ! 17
L'organisation dans tous ses états 17
Trois challenges à relever 18
Appréhender le digital comme une force à maîtriser 18
Faire face à une compétition accrue 18
Prendre en compte l'évolution sociologique 18

Chapitre 2 > Faire face et anticiper les enjeux organisationnels 19
Adopter un nouveau mode de travail collaboratif 20
L'inefficacité prouvée de la structure pyramidale hiérarchique 20
Des structures agiles en réponse aux évolutions technologiques et sociétales 21
Impulser un meilleur rythme d'exécution 23
Développer une culture épanouissante pour tous 24
Accroître le niveau d'engagement des collaborateurs 25
Apprendre à risquer de façon solidaire 25
Ajuster les offres aux attentes en termes de reconnaissance 25
L'agilité comme levier d'avantage compétitif 26
L'agilité stratégique ou la ligne de conduite anticipatrice 26
L'agilité des ressources ou le gain financier et humain 27
L'agilité opérationnelle ou la démarche d'amélioration continue 27

La méthodologie

Chapitre 1 > Trois phases pour un nouveau positionnement managérial 33
Phase 1 : Assimiler 35
Phase 2 : Créer 37
Phase 3 : Engager 39

© Groupe Eyrolles

Chapitre 2 > Neuf étapes pour assurer la rythmique de la transformation ... 43

Chapitre 3 > En marche vers la transformation culturelle de l'entreprise ... 45
Libérer les énergies et les talents de l'entreprise ... 45
Dépasser les difficultés inhérentes à toute mutation ... 46
Valoriser les collaborateurs ... 46
Entreprendre ensemble ... 47

Chapitre 4 > Vers un cycle de transformation perpétuelle ... 49

Phase 1 – Assimiler

Étape 1 > S'immerger ... 53
Le fil rouge ... 53
Quel est l'objectif de l'étape ? ... 57
La méthodologie ... 57
Qui est concerné ? ... 61
Quels sont le temps et le meilleur moment à consacrer à l'étape ? ... 61
Quels sont les résultats attendus ? ... 63
Les ***in*** et ***out*** de l'immersion ... 63
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? ... 64
Trouver le temps ... 64
Outrepasser le statut social ... 64
Restituer ce qui a été échangé ... 65
Quel est l'impact sur la culture de l'entreprise ? ... 66

Étape 2 > Coacher ... 69
Le fil rouge ... 69
Où en est-on ? ... 70
Quel est l'objectif de l'étape ? ... 70
La méthodologie ... 70
Qui est concerné ? ... 73
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? ... 73
Quels sont les résultats attendus ? ... 75
Les ***in*** et les ***out*** du coaching ... 75
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? ... 75
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? ... 76

Étape 3 > Projeter ... 79
Le fil rouge ... 79
Où en est-on ? ... 81
Quel est l'objectif de l'étape ? ... 81

© Groupe Eyrolles

La méthodologie 81
Partager autour de la stratégie 81
Montrer l'exemplarité dans la collaboration 84
Avoir la capacité de se remettre en cause et se réinventer 85
Qui est concerné ? 87
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? 87
Quels sont les résultats attendus ? 89
Les ***in*** et les ***out*** de la stratégie 89
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? 89
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? 90

Phase 2 – Créer

Étape 4 > Partager 95
Le fil rouge 95
Où en est-on ? 96
Quel est l'objectif de l'étape ? 96
La méthodologie 98
Délivrer un contenu simple et authentique 98
Ajuster la forme au fond 99
Rendre possibles l'échange et la pédagogie 101
Qui est concerné ? 102
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? 102
Quels sont les résultats attendus ? 104
Les ***in*** et les ***out*** du partage 104
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? 104
Toujours et encore écouter 104
S'engager en paroles et en actes 105
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? 106

Étape 5 > Planifier 109
Le fil rouge 109
Où en est-on ? 110
Quel est l'objectif de l'étape ? 110
La méthodologie 111
Établir des objectifs qui inspirent et valorisent chacun 111
Mettre en place une rythmique qui encourage la décision et le pilotage 112
Allouer les ressources nécessaires 113
Qui est concerné ? 114
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? 114
Quels sont les résultats attendus ? 116
Les *in* et les *out* du plan d'action 116
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? 116
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? 117

© Groupe Eyrolles

Étape 6 > Valider ... 121
Le fil rouge ... 121
Où en est-on ? ... 122
Quel est l'objectif de l'étape ? ... 122
La méthodologie ... 122
Définir les critères réalistes de sélection du périmètre du pilote ... 123
Valider la confiance dans le besoin de transformation ... 125
Valider la cohésion de l'équipe ... 126
S'assurer d'une participation active du management ... 127
S'assurer de la cohésion des différentes fonctions ... 128
Qui est concerné ? ... 129
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? ... 130
Quels sont les résultats attendus ? ... 132
Les ***in*** et les ***out*** de la validation ... 132
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? ... 132
Être présent sur le terrain ... 132
Essayer, essayer et encore essayer en rebondissant ... 133
Se serrer les coudes ... 134
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? ... 134

Phase 3 – Engager

Étape 7 > Déployer ... 139
Le fil rouge ... 139
Où en est-on ? ... 140
Quel est l'objectif de l'étape ? ... 140
La méthodologie ... 141
Les points bloquants à l'origine d'une boucle de transformation superposée ... 141
Réaliser au préalable de nouvelles immersions ... 143
Motiver les opérationnels sur la base des résultats obtenus ... 144
Donner de l'autonomie aux opérationnels pour mener à bien la démarche ... 145
Qui est concerné ? ... 148
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? ... 148
Quels sont les résultats attendus ? ... 150
Les ***in*** et les ***out*** du plan de déploiement ... 150
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? ... 150
Motiver encore et toujours les opérationnels ... 150
Être encore présent sur le terrain ... 151
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? ... 151

© Groupe Eyrolles

Étape 8 > Améliorer 153
Le fil rouge 153
Où en est-on ? 154
Quel est l'objectif de l'étape ? 154
La méthodologie 154
Rappeler les valeurs au quotidien 156
Tolérer l'erreur 157
Donner l'espace d'autonomie nécessaire 159
Qui est concerné ? 160
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? 160
Quels sont les résultats attendus ? 162
Les ***in*** et les ***out*** du plan d'amélioration continue 162
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? 162
Une rythmique soutenue 162
Une culture participative 163
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? 164

Étape 9 > S'approprier 167
Le fil rouge 167
Où en est-on ? 168
Quel est l'objectif de l'étape ? 168
La méthodologie 168
Évaluer les résultats des étapes précédentes 169
Analyser l'évolution comportementale de l'organisation 169
Préparer le prochain cycle de transformation 170
Qui est concerné ? 171
Quel est le temps à consacrer à l'étape ? 171
Quels sont les résultats attendus ? 173
Les ***in*** et les ***out*** de l'appropriation 173
Quelles sont les lignes forces de la mise en œuvre ? 173
S'autoévaluer 173
Faire évoluer l'organisation 173
Quel est l'impact sur la culture d'entreprise ? 174

Conclusion 177
Le fil rouge 177
Des résultats garantis 179
Vers une organisation autonome et agile 180

Les auteurs 183

Remerciements 185

Index 187

© Groupe Eyrolles

AVANT-PROPOS

Alors que le besoin de transformation n'a jamais été aussi fort, toutes les méthodologies de conduite du changement qui foisonnent dans la littérature *business* depuis des décennies n'ont jamais autant montré leurs faiblesses. Elles sont devenues trop lentes, trop banalisées et souvent trop lourdes à mettre en place car elles ne remettent pas en cause l'essence même de la transformation qui est l'organisation.

Tout comme nous, vous avez réalisé les limites de ces programmes de transformation, tant leur taux de réussite reste encore aujourd'hui un phénomène minoritaire, de l'ordre de 30 % selon nos observations sur le terrain et au sein de notre réseau. Les entreprises sont surprises quand leur transformation marche, et non pas quand elle ne marche pas !

Par ailleurs, sans doute avez-vous tous lu certains des multiples articles qui sont publiés chaque jour à propos du monde de ruptures sans précédent dans lequel nous vivons. Fort de ce constat et de nos expériences résolument opérationnelles, nous considérons que le véritable défi des entreprises pour faire face aux divers challenges de changements technologiques, démographiques et géographiques, réside plus que jamais dans la façon dont les organisations fonctionnent.

L'enjeu consiste donc à trouver la méthodologie qui va réussir à véritablement engager l'ensemble des collaborateurs ; cet engagement qui fait tant défaut pour pouvoir trouver l'agilité stratégique et opérationnelle nécessaire à tout projet de transformation.

Cela passe par une refonte fondamentale des rôles et des responsabilités qui sont encore segmentés hiérarchiquement de manière très rigide dans la plupart des organisations. Une nouvelle forme de collaboration entre la direction, le management et les opérationnels est ainsi à définir.

C'est le sujet de cet ouvrage au travers de la méthode ACE (Assimiler – Créer – Engager). Il s'agit de guider pas à pas le lecteur dans la démarche de transformation de son organisation. Le premier chapitre décrit l'approche de manière générale et les chapitres suivants en donnent un contenu plus détaillé, enrichi de repères, de conseils, d'exemples et d'études de cas.

© Groupe Eyrolles

Les modèles organisationnels en question

Chapitre 1

ÉTAT D'URGENCE : LIBÉREZ LE *BUSINESS MODEL* !

L'organisation dans tous ses états

Les modèles de management *top down* et *bottom up*, sont vécus avec plus ou moins de réussite. Et les deux s'essoufflent rapidement. D'une part, les équipes de direction se fatiguent à envoyer des messages qui finissent par se diluer au fur et à mesure que ces derniers descendent les étages de l'organigramme. D'autre part, les opérationnels se découragent de ne pas recevoir suffisamment de retours par rapport aux suggestions qu'ils envoient à leur hiérarchie. Au final, ces deux flux d'informations finissent par se croiser sans jamais véritablement se rencontrer, au même titre que celles et ceux qui les envoient.

Certes, de nouveaux modèles organisationnels résolument participatifs commencent à émerger, notamment dans l'univers des *start-up high-tech*, mais leur déploiement reste anecdotique dans des entreprises historiques qui, pour leur part, commencent seulement à s'interroger sur la crédibilité du concept d'entreprise libérée.

En plus d'un nouveau modèle organisationnel plus collaboratif, le rythme de transformation va être une source d'avantage compétitif de plus en plus significatif dans les années à venir pour faire face à la vitesse des révolutions en cours : l'enjeu des organisations n'est pas tant la performance que l'accélération du tempo dans l'exécution des décisions, puisqu'il s'agit à la fois de mieux se placer et plus rapidement que les concurrents. Autrement dit, il faut être en capacité de passer dans des délais plus courts d'une direction stratégique à l'allocation des ressources nécessaires à celle-ci et à son exécution. Et ce tempo est également important afin que l'entreprise puisse adapter, en quasi-temps réel, ses outils et ses produits aux cycles de demandes de plus en plus rapides des marchés.

© Groupe Eyrolles

Les expériences et recherches le montrent, les organisations qui réussissent leur mutation sont celles qui maîtrisent le rythme de leur transformation, en s'appuyant sur de fortes valeurs et la culture comme fil conducteur, tout en faisant évoluer les compétences des collaborateurs pour faire face aux exigences du monde actuel.

Trois challenges à relever

Appréhender le digital comme une force à maîtriser

L'ensemble des états-majors réfléchit aujourd'hui, avec plus ou moins d'ambition et de succès, aux impacts de la digitalisation sur leur *business model* et leur système opérationnel. Cependant, très peu s'intéressent aux nouvelles formes de compétences managériales et comportementales ainsi qu'aux types d'organisations postdigitalisation en réseaux qui seraient nécessaires à un fonctionnement plus agile de l'entreprise.

Faire face à une compétition accrue

La croissance des échanges mondiaux intensifie la compétition et demande d'atteindre de plus en plus rapidement des niveaux d'excellence afin de pouvoir progresser sur les marchés. Or, les méthodes pour mettre en place des programmes d'excellence opérationnelle restent inchangées depuis des décennies, avec des progressions qui restent marginales et longues par rapport au vrai potentiel d'amélioration et de mobilisation des opérationnels.

Prendre en compte l'évolution sociologique

Au-delà de la croissance de la population, le véritable débat dans l'entreprise est l'arrivée à des niveaux hiérarchiques de plus en plus élevés d'une nouvelle génération de managers pour lesquels l'autonomie et la possibilité de faire valoir les idées au plus haut niveau se heurtent à des processus bureaucratiques, réduisant ainsi l'envie d'entreprendre et de collaborer avec des équipes de direction jugées trop distantes.

La fin du *baby-boom* se traduit par un besoin considérable de managers pour les cinq à dix prochaines années. Or, la démographie (en Occident) nous montre que si les populations de sexagénaires sont importantes, en revanche, celles des quinquagénaires sont réduites ; si bien que les organisations devront promouvoir un nombre substantiel de quadragénaires, encore peu préparés à ces enjeux.

© Groupe Eyrolles